

CAUSAS Y COSTOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LOS AÑOS 2017-2019
EN LA EMPRESA MEDICINA INTEGRAL IPS S.A

NOMBRE DE ENTIDAD
MEDICINA INTEGRAL IPS S.A

PRACTICANTE
MELISSA ESTHER CASTILLO HOYOS

TUTOR DOCENTE
HERNÁN HERNÁNDEZ NIEVES

TUTOR ENTIDAD
DIANIS PÉREZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
MONTERÍA – CÓRDOBA

13-Dic-2019

CAUSAS Y COSTOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LOS AÑOS 2017-2019
EN LA EMPRESA MEDICINA INTEGRAL IPS S.A

NOMBRE DE ENTIDAD

MEDICINA INTEGRAL IPS S.A

PRACTICANTE

MELISSA ESTHER CASTILLO HOYOS

TUTOR DOCENTE

HERNÁN HERNÁNDEZ NIEVES

TUTOR ENTIDAD

DIANIS PÉREZ

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS

MONTERÍA – CÓRDOBA

13-Dic-2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**NOTA DE ACEPTACIÓN**

Asesor

Tutor

Tutor**Montería, 13 de Diciembre de 2019**

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, a mi tutor por haberme orientado. A todos ellos les dedico este presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y triunfo en la vida, lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
Objetivos	10
1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD	11
1.1 presentación de la empresa Medicina Integral IPS S.A.....	11
1.2. Reseña Histórica.....	11
1.3.Misión.....	11
1.4.Visión.....	12
1.5.Valores corporativos.....	13
1.6. Estructura Organizacional (Organigrama funcional)	13
1.7. Actividades de la entidad.....	13
1.7.1. Programa de VIH.....	13
1.7.2. Programa renal “MEDIRENAL”	14
1.7.3. Programa “CISADDE” (Centro de Integración Sensorial para el Autismo y Desordenes del desarrollo)	15
1.7.4. Programa de medicina en casa.....	16
1.7.5. Laboratorio BIOMOLECULAR.....	16
1.7.6. Alianza farmacéutica.....	16
1.7.7. Fundación intégrate.....	17
1.7.8.Programa Artritis Reumatoidea.....	17
2. CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA DEPENDENCIA DONDE REALIZÓ LA PRÁCTICA O PASANTÍA.....	17
2.1. Descripción del cargo.....	17
2.2. Organigrama	18
2.2.1 Funciones.....	18
3. CAPITULO III: ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PRÁCTICA....	19
3.1. Descripción del Problema.....	19
3.2. Justificación.....	20
3.3. Plan de Trabajo.....	20
3.4. Cronograma de Actividades.....	21
3.5. Descripción detallada de las actividades.....	21
3.5.1. Descripción de la población.	22
3.5.2. Recolección de la Información	22
3.5.3. Matriz de Datos.....	22
3.5.4 Indicador de Rotación de personal.....	23
3.5.5. Grupo Focal General de los Procesos.....	23
3.6. Índice de rotación del personal del año 2017 al 2019.....	23
3.6.1. Análisis -general.....	26
3.7. Contabilización de salarios.....	27
3.8. Resultados.....	28
Conclusiones.....	28
5. Propuesta de mejoramiento.....	29
6. Referencias bibliográficas	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.....	13
Figura 2. Organigrama.....	18
Figura 3. Medicina Integral IPS S.A. Índice de rotación del personal año 2017.....	24
Figura 4. Medicina Integral IPS S.A. Índice de rotación del personal año 2018.....	25
Figura 5. Medicina Integral IPS S.A. Índice de rotación del personal año 2019.....	25

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de Actividades.....	21
Tabla 2. Salarios.....	27
Tabla 3. Costos de la vinculación individual del personal	27
Tabla 4: Propuesta de mejoramiento.....	30

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista de retiro.....	33
Anexo 2. Grupo Focal.....	34

INTRODUCCIÓN

Inicialmente, la rotación del personal es un gran problema hoy día en algunas de las empresas bien sea grandes o pequeñas sin importar el sector, bien sea del sector de salud, el industrial manufacturero, etc, esta puede darse por diferentes factores que en el siguiente trabajo se investigaran, esto con el fin de determinar la causa exacta. Las empresas deberían hacer todo lo posible para brindarle a sus trabajadores un buen ambiente laboral, salario digno de acuerdo al cargo en el que se desarrollan los obreros o empleados, esto con el proposito de evitar que se presenten grandes porcentajes de rotación y comience disminuir la productividad por el surgimiento de sobrecargo laboral para los empleados antiguos. “Según Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.” (Monografias, 2006)

Seguidamente, el siguiente trabajo se enfocará específicamente en buscar las causas de la rotación del personal de la IPS prestadora de servicios de la salud, Medicina Integral IPS S.A y el establecimiento de un plan de mejoramiento para impactar de manera positiva disminuyendo el índice que, en estos últimos 3 años, el cual ha estado en promedio entre el 15% y 25% mensual.

Cabe resaltar, que Medicina Integral IPS S.A es una Institución prestadora de salud, la cual brinda apoyo a las más importantes empresas de la salud privadas, subsidiadas, en promedio se realiza la atención de 832 usuarios mes a nivel de la ciudad de Montería.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar las causas y costos de la rotación del personal en la empresa Medicina Integral IPS S.A proponiendo estrategias apropiadas para disminuir las dificultades.

Objetivos específicos

- Caracterizar la rotación de personal en la IPS Medicina Integral IPS S.A.
- Proponer estrategias para disminuir la rotación del personal en la empresa Medicina Integral IPS S.A.
- Dar sugerencias y recomendaciones a la IPS Medicina Integral IPS S.A. de acuerdo a los resultados de la caracterización del personal y el grupo focal.

1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

1.1 Presentación de la empresa Medicina Integral IPS S.A.

Identificación de la empresa

- Nombre: Medicina Integral IPS S.A.
- Nit: 830509497-4
- Actividad económica: Prestadores de Servicios de Salud a empresas Privadas (EPS), Subsidiadas (EPSS), Regímenes Especiales y Entes territoriales
- Ubicación: Cra 7 calle 27-38, barrio Chuchurubí
- Teléfono:314-502-4444

1.2 Reseña histórica

En el año 2004, un equipo de profesionales de la salud y asesores legales en salud, bajo la dirección y coordinación del Doctor Joaquín Piñeros Castillo, realizaron un análisis basado en las normas y evidencias sobre la problemática de la atención a las personas infectadas con el VIH/ SIDA y concluyeron que existían necesidades críticas para satisfacer los requerimientos de estos pacientes a nivel nacional con el objetivo de suplir dichas necesidades y brindarles una atención integral que propicie una mejor calidad de vida a las personas infectadas con la enfermedad y sus familiares, nace **Medicina Integral IPS S.A.** (Medicina Integral IPS, 2014)

1.3 Misión

Su Misión como Institución Prestadora de Servicios de Salud, a nivel nacional, consiste en atender a Entidades Administradoras de Planes de Beneficios y pacientes particulares, prestando servicios en forma oportuna, responsable y confidencial, trabajan para el mejoramiento continuo de procesos de atención, administrando servicios con énfasis en tratamientos integrales,

teniendo como fundamento los derechos de los pacientes y los valores representados en la ética, la integridad, el respeto y la responsabilidad. Se encuentran apoyados en un equipo humano capacitado en todas sus competencias para procurar la excelencia y garantizar a los pacientes la satisfacción de sus necesidades de salud. (Medicina Integral IPS, 2014)

1.4 Visión

“seremos los líderes en la prestación de servicios de la salud, a nivel nacional, siempre orientados al mejoramiento de nuestros pacientes, conservando el alto nivel de atención y apoyados en nuestro idóneo recurso humano” (Medicina Integral IPS, 2014)

1.5 Valores corporativos

- **Ética:** La atención se fundamenta en el respeto por la vida, con la más estricta reserva profesional, dada a todos los pacientes sin distingo de nacionalidad, orden económico- social, racial, político o religioso.
- **Integridad:** Ser profesional no es únicamente ejercer una profesión, sino que implica realizarla con conocimiento del servicio en que ejercemos, lealtad a las normas éticas y buscar el mejoramiento de la salud de los pacientes.
- **Respeto:** Se tienen en cuenta la dignidad y valores inherentes de cada paciente, así como del recurso humano.
- **Responsabilidad:** Con el desarrollo de competencias de nuestro recurso humano que garantice la atención integral a nuestros pacientes.

1.6. Estructura organizacional (organigrama funcional)

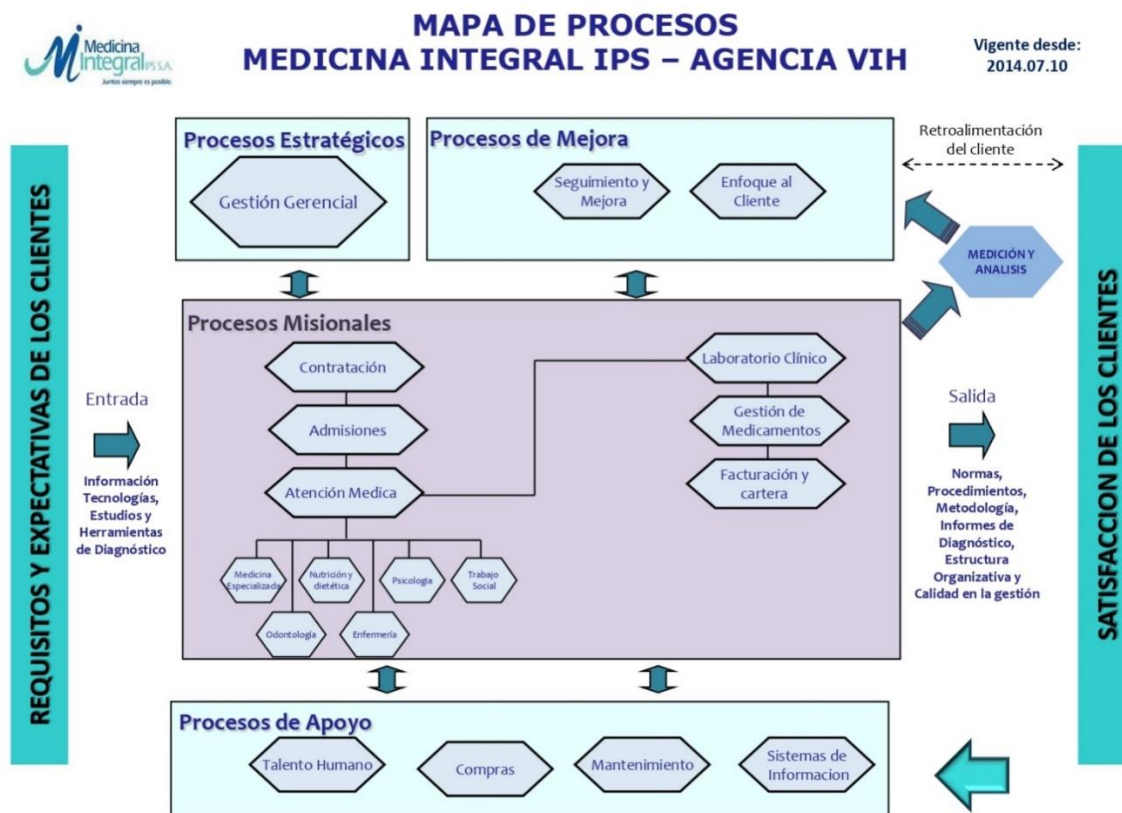


Figura 1 (Organigrama Funcional)

Fuente: área de Talento Humano Medicina Integral IPS S.A

1.7. Actividades de la entidad

Medicina integral IPS S.A. tiene los siguientes servicios:

1.7.1 Programa de VIH: Conscientes de la necesidad de recibir atención integral, se estableció un programa dirigido a pacientes infectados con VIH-SIDA, a través del cual se busca prevenir y tratar la infección, disminuir el impacto de la epidemia en la sociedad y mejorar la calidad de vida de las personas infectada.

La atención integral en VIH-SIDA es un conjunto de intervenciones requeridas para satisfacer las necesidades médicas, emocionales, nutricionales y sociales de las personas infectadas, de tal manera que puedan mantener una vida digna, activa, integral y productiva.

La atención cuenta con una serie de intervenciones, que cubren, entre otras:

- Atención integral de la población VIH positiva.
- La promoción de la salud sexual y reproductiva.
- La prevención de la transmisión del VIH.
- Apoyo emocional, orientación y apoyo a la familia.
- Información de autocuidado y derechos.
- Detección temprana de la infección por VIH.
- Evaluación médica del estado físico y valoración de la aparición de complicaciones.
- Suministro de medicamentos y realización de exámenes de laboratorio clínico para el control de la enfermedad.
- Vigilancia en salud pública.
- Monitoreo constante de la gestación.
- El programa de atención integral comprende la valoración por los siguientes profesionales:
 Valoración por Infectología, valoración por Médico Internista, valoración por Médico General Experto, valoración por Enfermería, valoración por Nutricionista, valoración por Psicología, apoyo por parte de un Trabajador Social, atención Odontológica, dispensación de Medicamentos. (Medicina Integral IPS, 2014)

1.7.2. Programa renal “MEDIRENAL”

Medicina Integral IPS S.A. coloca a disposición de la comunidad el Programa “MEDIRENAL”, el cual se enfoca en las prioridades y necesidades de las personas con ERC a

través de un plan de manejo que se define con la activa participación del paciente y el equipo terapéutico, ofreciendo las más apropiadas alternativas de intervención. Los planes de manejo reconocen las diferencias individuales y establecen, por lo tanto, el esquema de seguimiento más apropiado para cada usuario. (Medicina Integral IPS, 2014)

Este programa de atención está conformado por un equipo multidisciplinario, constituido por:

- Nefrólogos.
- Médicos Expertos.
- Médicos Internistas.
- Profesionales de Enfermería.
- Químico Farmacéutico.
- Psicólogos médicos.
- Nutricionistas.

1.7.3. Programa “CISADDE” (Centro de Integración Sensorial para el Autismo y Desordenes del Desarrollo)

Medicina Integral IPS S,A, ofrece un servicio profesional orientado a promover el acceso a terapias intensivas, especializadas y personalizadas, de manera temprana y oportuna a niños, niñas, jóvenes y adultos con Autismo, Síndrome de Down, Espina Bífida, Trastornos de comportamiento, Deficiencias Cognitivas, Problemas de Conducta y Aprendizaje; así como Alteraciones y Déficit en la Integración Social; como medio para facilitar y mejorar la calidad de vida de las familias de la población afectada por estos síndromes.

El Servicio que ofrece el programa CISADDE de Medicina Integral IPS S.A. es un modelo de intervención que le permite al paciente recibir el tratamiento en un ambiente terapéutico estructurado, ordenado, utilizando, entre otras, técnicas de modificación de conducta basadas en

la comunicación y la funcionalidad como núcleos esenciales del desarrollo. (Medicina Integral IPS, 2014)

1.7.4. Programa de medicina en casa

Busca servir como una respuesta para la mejoría del estado de salud del paciente, favorecido por el hecho de la atención en su ambiente familiar. El Programa de Atención Domiciliaria se adapta a las condiciones de vivienda habitual del paciente, prestando una atención similar a la que se le podría brindar en una institución hospitalaria convencional, garantizando el máximo nivel de confort, funcionalidad y salud. (Medicina Integral IPS, 2014)

Gracias al acceso de la tecnología y los avances en los cuidados de salud que permiten el manejo de patologías crónicas en escenarios más familiares y cómodos para el paciente, se logra desarrollar este programa con un impacto positivo en el universo de la atención, optimizando el costo de la atención y garantizando la satisfacción final del usuario.

1.7.5 Laboratorio BIOMOLECULAR

El Laboratorio Clínico “BIOMOLECULAR” presta sus servicios utilizando tecnología de punta y profesionales competentes, con el objeto de brindar al paciente resultados altamente confiables, cumpliendo con todos los parámetros de calidad. BIOMOLECULAR ofrece a sus usuarios moderna tecnología de punta y personal altamente calificado, al combinar estas variables con la aplicación de los estándares de calidad se obtiene la ejecución de resultados confiables. (Medicina Integral IPS, 2014)

1.7.6 Alianza farmacéutica

Es un programa especializado en el suministro de medicamentos de alto costo, de marca, de uso hospitalario, genéricos, de promoción y prevención, material médico quirúrgico, ortopedia, odontológicos y reactivos de laboratorio clínico. (Medicina Integral IPS, 2014)

1.7.7 Fundación intégrate

INTEGRATE es una fundación sin ánimo de lucro constituida para brindar soluciones laborales y apoyo a las madres cabeza de familia, infantes y pacientes desempleados portadores de VIH –SIDA, apoyando en educación, recursos especiales para que construyan un futuro y se sientan útiles a la sociedad, solventando sus necesidades económicas con oficios enseñados durante su recuperación. (Medicina Integral IPS, 2014)

1.7.8 Programa Artritis Reumatoidea

Los avances de la medicina han posibilitado prolongar notablemente la vida, generando un incremento importante de las enfermedades crónicas, en mejora de nuestra sociedad, que en éste momento está siendo sometida a transformaciones sociales, políticas, tecnológicas y económicas.

Para prestar un excelente servicio MEDICINA INTEGRAL IPS S.A. cuenta con las instalaciones adecuadas y apropiadas para el desarrollo de las actividades propias del programa. (Medicina Integral IPS, 2014)

2. CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA DEPENDENCIA DONDE REALIZÓ LA PRÁCTICA O PASANTÍA

2.1. Descripción del cargo

Asistente administrativo: inicialmente, comencé a laborar el día 2 de septiembre del año 2019, el cargo aginado fue el de asistente administrativo, en este cargo tuve que desempeñar diversas funciones como: llevar la caja menor de la empresa con sus respectivos soportes, manejar el inventario físico y virtual de la empresa, realizar envíos de correspondencia, auditar las hojas de vida de todos los empleados que laboran en Medicina Integral IPS S:A, renovar contrato con las entidades que le brindan servicio a la IPS. Finalmente, recibí capacitación para comenzar a utilizar el sistema FOMPLUS, el cual es utilizado para realizar la facturación y las

cuentas de cobro por los servicios prestados por la IPS a las EPS con las que tiene convenio, bien sean las de régimen contributivo o subsidiado.

2.2. Organigrama

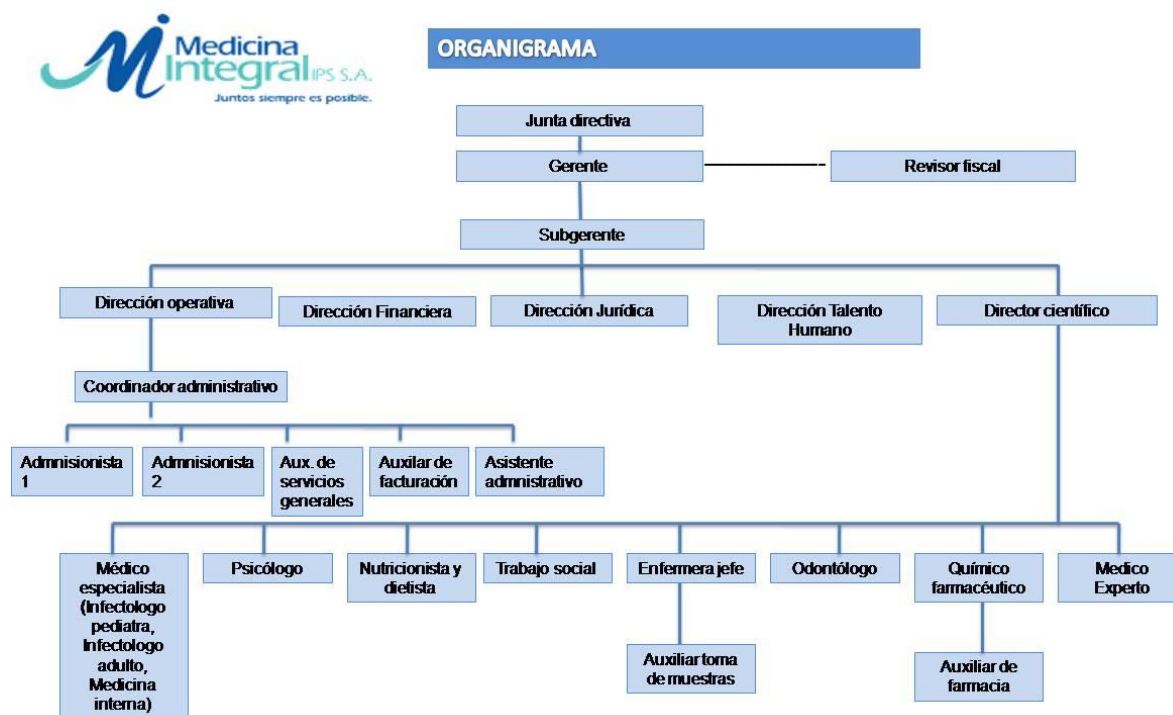


Figura 2 (Organigrama)

Fuente: área de Talento Humano Medicina Integral IPS S.A

2.2.1 Funciones

- Representar legal y judicialmente a Medicina Integral IPS S.A
- Ejecutar políticas, estrategias, objetivos y metas de la empresa.
- ejecutar los actos y contratos necesarios para desarrollar todas las actividades propias de Medicina Integral IPS S.A
- Asegurar la asignación, documentación y comunicación de las responsabilidades en materia de seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles de la empresa

- Definir y asignar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión, evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también, para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa, el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones.
- Debe rendir cuentas internamente, para mostrar que si está cumpliendo con sus funciones.
- Incentivar al cumplimiento de metas y mostrar los correctivos si estas no se cumplen.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad de los pacientes que se encuentran en todo y cada uno de los programas que la IPS ofrece.
- Establecer todos los contratos y convenios que se realizan con las empresas prestadoras del servicio, todos dentro de la legalidad

3. CAPITULO III: ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PRÁCTICA

3.1. Descripción del Problema

Primeramente, Medicina Integral IPS S.A es una Institución prestadora de servicios de la salud, la cual brinda apoyo a las más importantes empresas de la salud privadas (EPS), subsidiadas (EPSS); en promedio se realiza la atención de 832 usuarios mes a nivel de la ciudad de Montería.

En este sentido, es pertinente indicar que, durante los últimos 3 años, se viene observando una problemática en la empresa, la cual afecta de manera importante la calidad en la atención y la satisfacción de los usuarios, esta problemática está relacionada con la alta rotación de personal, dándose retiros de hasta 5 personas mes, se tomó como base una muestra de 20 empleados por año desde el 1 de enero de 2017 hasta el 30 de septiembre de 2019 para un total de 60 trabajadores en 33 meses. La rotación se evidencia principalmente en los procesos de

Gestión administrativa y Gestión de Call Center, los cuales en su mayoría tienen estudios técnicos, quienes prestan atención directa a los usuarios y puerta de entrada de todos los servicios, esta situación hace que se aumente los costos de selección, contratación y entrenamiento en un 15%, como disminución en la productividad y desempeño del personal en un 10%.

3.2. Justificación

Para la Empresa, entrenar correctamente al recurso Humano implica dedicar tiempo en inducciones y adaptación al cargo, gastos administrativos por pago de salarios, sumado a esto que, durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador es parcialmente productivo; con el riesgo de que el empleado renuncie o sea despedido en el periodo de prueba y sin cumplir con el objetivo de sus funciones, dicho esto, sería necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de generar gastos no previstos, resulta desgastante. El personal nuevo por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un poco más de tiempo en adaptarse y lograr la máxima productividad y manejo de los usuarios, más aún, cuando el personal que rota es el encargado de la atención de los usuarios en forma directa en este caso vía telefónica o presencial dependiendo de si es gestión administrativa (admisionista, asistente administrativo) o Call Center, generando dificultades de información y retroceso por errores en las actividades y aumento en las quejas de los usuarios por estas situaciones. (Fuente propia) y (Fucsalud, 2016)

3.3. Plan de Trabajo

Se desarrolló el siguiente plan de trabajo:

Programar la selección de la muestra de la población de empleados que laboraron en los años 2017, 2018, y 2019 para realizar un proceso de investigación y así recolectar información necesaria.

Analizar y valorar la información contractual de esta población, realizar el proceso de contabilización de los salarios devengados de la misma.

Para la contabilización de los salarios, se tomará en cuenta el valor real de los salarios en Colombia en los diferentes años.

3.4. Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades es una tabla o gráfico en la que se indica el momento en el que se va a realizar una tarea o una labor y el tiempo que se va a dedicar a su desarrollo. Su objetivo principal es informar de cuándo se va a realizar algo o en qué lugar se va a encontrar algo o alguien en un momento determinado. A nivel particular, una persona puede utilizar el cronograma de cronograma simplemente con el fin de organizar su tiempo y dedicarle a cada labor el tiempo que se merece.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
ENTREVISTAS	20 EMPLEADOS	20 EMPLEADOS	20 EMPLEADOS
ANALISIS DE CONTRATOS	PLAN DE BENEFICIOS/FUNCIONES	PLAN DE BENEFICIOS/FUNCIONES	PLAN DE BENEFICIOS/FUNCIONES
CONTABILIZACION DE CARGA SALARIAL	SMLV AÑO 2017	SMLV AÑO 2018	SMLV AÑO 2019

Tabla 1: Cronograma de actividades

Fuente: Medicina integral IPS S.A Montería

Fuente propia

3.5. Descripción detallada de las actividades

Estas son las actividades incluidas durante la práctica:

- Descripción del Problema

- Justificación
- Plan de Trabajo
- Cronograma de Actividades
- Matriz de Datos
- Indicadores de Rotación de Personal
- Grupo focal General de los Procesos
- Análisis
- Resultados

3.5.1. Descripción de la población.

La población a evaluar son 60 entrevistas divididas en grupos de 20 personas por año, estas serían los empleados retirados desde el 1 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, desde el 1 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018 y desde el 1 de enero de 2019 al 30 de septiembre de 2019, los cuales diligenciaron en el momento del retiro una entrevista.

3.5.2. Recolección de la Información

Se solicitó autorización al área de Talento Humano y a su líder July Camacho de la institución prestadora de salud para que diera la autorización correspondiente para poder acceder a las entrevistas de retiro realizadas a los empleados en el período mencionado anteriormente.

3.5.3. Matriz de Datos

Para este trabajo, se realizó una matriz en la cual se consignaron las variables obtenidas de la entrevista de retiro (anexo 1), posteriormente se les hicieron la respectiva tabulación, para obtener la caracterización de la rotación de personal, las variables que se tuvieron en cuenta fueron tiempo de permanencia en la empresa, cargo, tipo de contrato, motivo de su retiro.

3.5.4 Indicador de Rotación de personal

se realizó matriz en Excel en donde se formula para luego ingresar los datos de retiros por mes y total de empleados esto con el fin de obtener el resultado de índice de rotación de personal por mes y global.

3.5.5. Grupo Focal para mostrar resultados

Los grupos focales son También es considerado como un tipo de ENTREVISTA GRUPAL, ya que requiere entrevistar a un número de personas a la misma vez, sin embargo, el grupo focal se centra en el análisis de la interacción de los participantes dentro del grupo y sus reacciones al tema propuesto por el investigador. (Mendez, 2009)

Por consiguiente, se implementó ésta técnica del grupo focal con los líderes de las áreas de Gestión Operativa, Call Center, Atención al usuario, Talento Humano, Calidad , se inició con una presentación del record de la rotación de personal de la Institución prestadora de salud Medicina Integral IPS S.A, obtenida desde las entrevistas de retiro, luego se indagó a los asistentes sobre cual consideraban que era la causa principal de rotación de personal para ellos y finalmente se estableció un plan de mejoramiento para el abordaje de las causas mas importantes.

3.6. Índice de rotación del personal de los años 2017 al 2019

Inicialmente, estos resultados se obtuvieron a través de la medición de los retiros por mes sobre el total de personas que laboraban en el mismo período de tiempo, se evidencia que el mayor porcentaje de retiros en el año 2017 se presentó en el mes de agosto, donde 4 empleados dejaron de laborar en menos de un mes, estos equivalen según el grafico 1 al 20% , seguidamente en el año 2018 el mayor porcentaje de empleados retirados se presentó en el mes de junio, donde 5 empleados se retiraron, esto equivale según la figura 4 al 25%, por último en el año 2019

según la figura 5 vemos que en el mes de junio 5 empleados dejaron de laborar, esto equivale al 25%.

Cabe resaltar, que lo anteriormente mencionado significa que la empresa ha tenido pérdidas en el área de talento humano, debido a que volver a vincular a un empleado significa pérdida de tiempo, dinero gastado en capacitaciones, baja de productividad hasta que el nuevo empleado se adapte, ésta pérdida de capital humano hace que la empresa constantemente este en inducciones y entrenamientos para el nuevo personal.

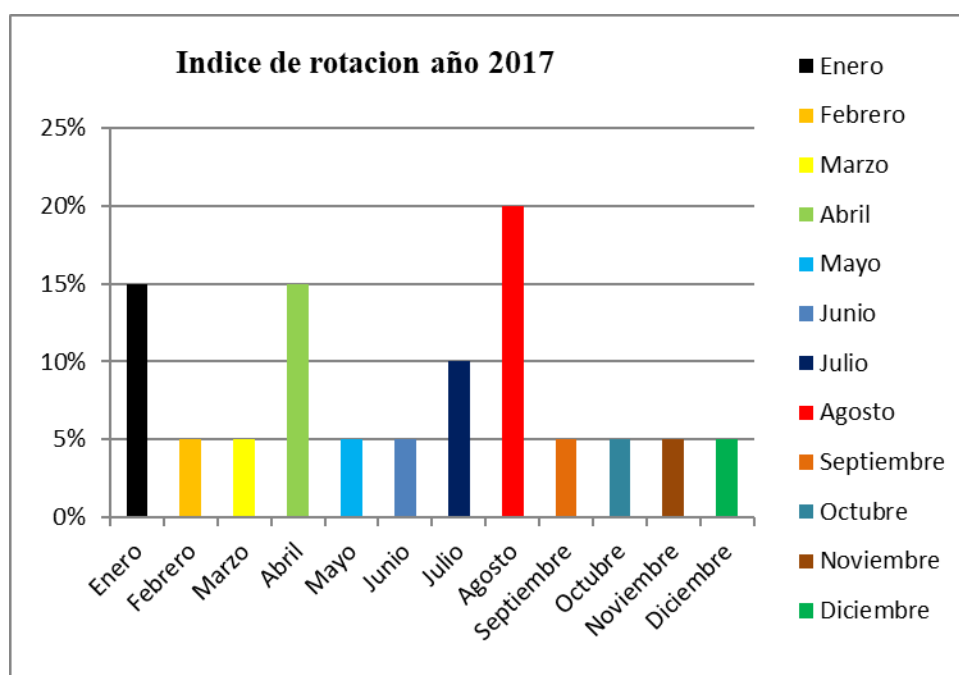


Figura 3. Medicina integral IPS S.A. Índice de rotación del personal año 2017

Fuente: propia

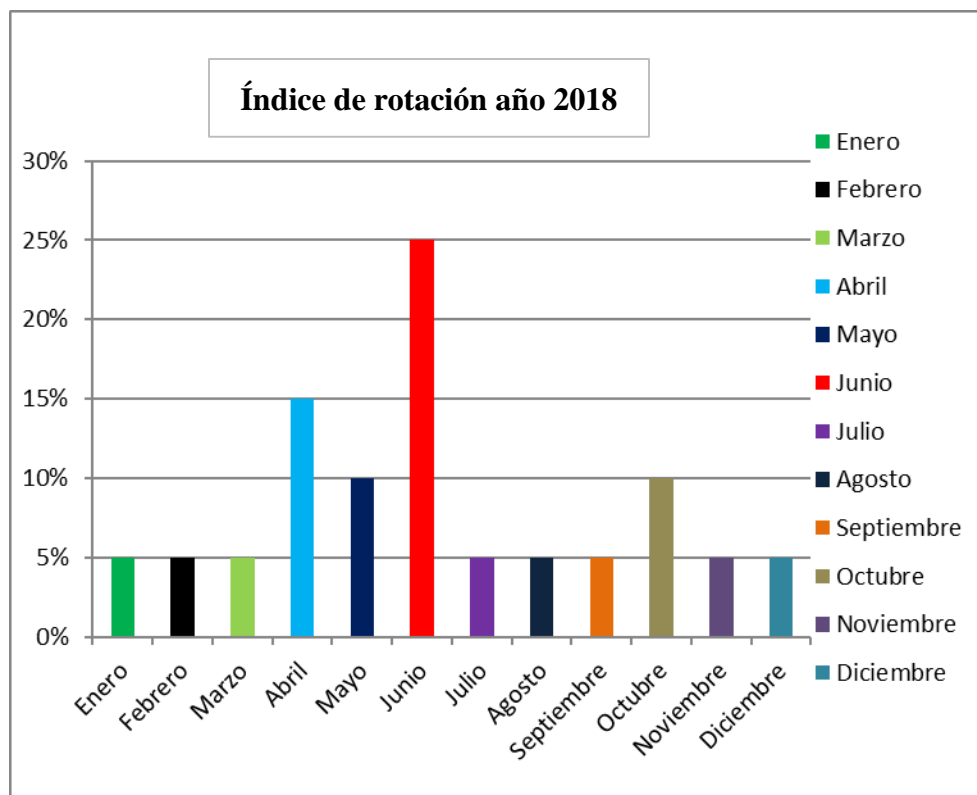


Figura 4. Medicina integral IPS S.A. Índice de rotación del personal año 2018/Fuente: propia

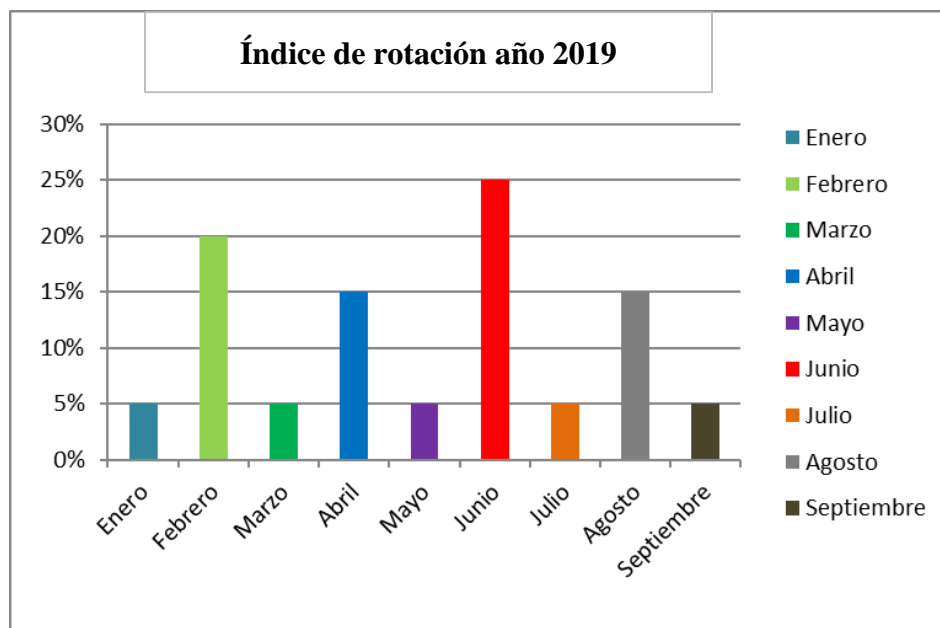


Figura 5. Medicina integral IPS S.A. Índice de rotación del personal año 2019/ Fuente: propia

3.6.1. Análisis general

A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales.

(Copyright, 2009)

Para el record de la rotación de personal se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Se tabularon un total de 70 entrevistas de retiro diligenciadas en el año 2017, 2018, 2019 de las cuales se excluyeron 4 entrevistas de personal contratado por obra labor, 6 entrevistas de personal que fueron despedidos por bajo rendimiento laboral o por faltas graves al reglamento interno, quedando un total de 60 encuestas para analizar.

Para analizarlos datos se utilizaron:

- Porcentajes para determinar los procesos con mayor rotación de personal.
- Promedios para determinar el tiempo de permanencia en la empresa por proceso
- Promedios para determinar el nivel de gastos administrativos

De las 60 entrevistas de retiro evaluadas en la sede ubicada en Montería, se evidencia lo siguiente: el personal fue dividido en 3 partes, en primer lugar, la cantidad de retiros que se presentan dentro de los primeros 3 meses del año 2017, son un total de 5 retiros que equivalen al 25%, dentro de los siguientes 9 meses del año se presentan 15 retiros lo que equivale a un 75%, son un total de 20 retiros por año.

En segundo lugar, de los primeros 3 meses del año 2018, son un total de 3 retiros que equivalen al 15%, dentro de los siguientes 9 meses del año se presentan 17 retiros lo que equivale a un 85%, son un total de 20 retiros por año.

En tercer lugar, de los primeros 3 meses del año 2019, son un total de 6 retiros que equivalen al 30%, dentro de los siguientes 9 meses del año se presentan 14 retiros lo que equivale a un 70%, son un total de 20 retiros por año.

3.7. La contabilización de salarios:

Es el pago que recibe periódicamente una persona por la realización de su trabajo. (Debitar, 2019) Para la contabilización del factor salarial, se toman los valores reales del salario así:

Tabla 2: salarios/ Fuente: propia

AÑO	SALARIO	AUX DE TRANSPORTE
2017	737.717	83.140
2018	781.242	88.251
2019	822.116	97.032



Costos de vinculación individual del personal	
Proceso	Costo
Exámenes de salud ocupacional	220.000
Afiliación ARL	49.327
Afiliación fondo de pensiones	33.125
Capacitaciones e inducciones	150.000
Total	452.420

Tabla 3: costos de la vinculación individual del personal

Fuente: Área administrativa Medicina integral IPS S. A

3.8. Resultados

Teniendo en cuenta el análisis de la información recabada se han obtenido los siguientes resultados:

1. la alta rotación del personal se da dentro de los 3 primeros meses del año, porque no hay un vínculo laboral a término indefinido, razón por la cual no hay Factores Prestacionales (ver anexo 2) (Figura 3, 4, 5)
2. El factor salarial es más alto dentro de los 6 primeros meses del año.
3. No hay una continuidad laboral en el recurso humano por la falta de adaptación
4. Los procesos administrativos no son los adecuados en cuanto a contratación.

5. Conclusiones

Cuando un colaborador decide dejar la empresa donde trabaja para aceptar una oportunidad en otro lugar, está motivado por encontrar mejoras: un ascenso, aumento de sueldo, trabajar con nuevas personas, mejorar sus condiciones de trabajo, cambiar sus labores, etc. Todos son motivantes que tienen raíces en su anterior puesto y pueden ser rastreados e identificados. Por ello predecir la rotación de personal es posible. Se transforma en un requisito: cuando un empleado sale por la puerta se lleva con él elementos de importante valor para la empresa y agrega trabajo a la misma. ¿Qué se lleva? Experiencia y tiempo de capacitación. ¿Qué trabajo agrega? Un largo proceso de selección para recursos humanos y gastos para la organización. (sodexo, 2017)

En la IPS Medicina Integral se determinaron los costos y factores internos que influyen en la rotación de personal a través del análisis de la entrevista de retiro que fueron otra opción laboral, incompatibilidad entre sus funciones laborales y familiares, clima laboral y sobrecarga laboral; sin embargo, no permite determinar factores externos que serían de gran importancia para el análisis global de la problemática.

El personal que tiene un mayor índice de rotación es el auxiliar, quienes tienen niveles de

estudios técnicos y la causa de retiro más frecuente es otra opción laboral.

Se logra establecer que el alto índice de rotación de personal, acarrea ciertos inconvenientes y un panorama poco favorable para el crecimiento de la empresa; ya que genera elevados costos de selección y entrenamiento de nuevos empleados que pueden representar en promedio unos \$452.420 por empleado. Además, durante el período de inducción se evidencia disminución de la productividad y sobrecarga laboral para el personal que debe realizar esta actividad.

5. Propuesta de mejoramiento

Como consecuencia, Luego de la determinación de las principales causas y costos de rotación del personal, la propuesta de mejoramiento es la siguiente:

Tabla 4: Propuesta de mejoramiento

Fuente: propia

DESCRIPCIÓN DE LA FALLA IDENTIFICADA	QUÉ (describir oportunidad de mejora)	CÓMO	QUIÉN	CUANDO	
				INICIO (dd/mm/aa)	FIN (dd/mm/aa)
Falta de un procedimiento para la inducción y entrenamiento en las diferentes áreas o servicios	La coordinadora de Talento humano y los líderes de proceso definirán y socializarán el procedimiento de Inducción y entrenamiento de cada cargo y los temas de	A través de reuniones con cada líder de proceso se establecerá los tiempos, criterios y contenidos de la inducción a cada cargo	Talento Humano y Líderes de Proceso	30/09/2019	31/12/2019

	competencia laboral de acuerdo a las diferentes funciones que tenga el funcionario				
Elementos laborales insuficientes para el cumplimiento de las actividades	Se analizarán los cargos y herramientas de trabajo con el fin de evaluar si se cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades de cada funcionario.	Se realizará una lista de chequeo por áreas para verificar cuales son las condiciones y elementos esenciales para los diferentes cargos laborales	Recursos físicos/ área de dotaciones	30/09/2019	31/09/2019
Desmotivación por las actividades laborales	Diseñar e implementar un programa de incentivos que le disminuyan la carga emocional a los empleados	Se diseñara un cronograma, el cual permita brindar espacios dentro del ambiente laboral que les permitan relajarse, aprender sin dejar de ser productivos	Área de Talento Humano	30/09/2019	Indefinido
Sobre carga laboral	La coordinadora administrativa realizara un diagnóstico de las funciones que debe realizar cada empleado	Una vez obtenido el diagnostico, se realizara la adecuada división del trabajo de acuerdo a las funciones de cada empleado y se implementara la colaboración en equipo.	Coordinación administrativa y Talento Humano	30/09/2019	20/01/2020
Desconocimiento del programa de bienestar	Fortalecer y socializar el programa de bienestar de	Se entregará por áreas o servicios una circular con	Talento Humano y Psicología	30/09/2019	Indefinido

institucional	la Institución con el fin de que los funcionarios lo vean como un beneficio dentro de empresa y no como una obligación	el cronograma y beneficios que tiene el programa de bienestar (Celebraciones de fechas especiales, juegos interinstitucional , día de cumpleaños, etc.)			
----------------------	--	---	--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Mella, año 2000. Grupos Focales (“focus groups”). Técnica de Investigación Cualitativa.

Recuperado de: <http://files.palенque-de-egoya.webnode.es/2000000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>

baumgartner, T. s. (2002). *Conducting and reading research in health and human performace*. new york: McGraw-Hill.

Copyright. (2009). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://definicion.de/analisis/>

Debitoor. (2019). *Debitoor.es*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-salario>

Fucsalud. (11 de 11 de 2016). Obtenido de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/412/1/REDI-FDA-2016-11.pdf>

Medicina Integral IPS. (1 de 01 de 2014). *Medicina Integral IPS S.A*. Obtenido de https://www.medicinaintegralips.com/cms/index.php?option=com_content&view=categor&layout=blog&id=35&Itemid=27

Mendez, A. L. (08 de 2009). *Avdiaz*. Obtenido de <https://avdiaz.files.wordpress.com/2009/08/que20es20grupo20focal.pdf>

sodexo. (2017). *Sodexobeneficios.co*. Obtenido de <https://blog.sodexobeneficios.co/blog/5-factores-que-predicen-la-rotacion-laboral>

Anexos

Anexo 1. Entrevista de retiro

Fuente: Medicina Integral IPS S.A



A continuación se quiere conocer su percepción con respecto a la empresa, agradecemos su total sinceridad y disposición para responder la siguiente entrevista, ya que su opinión es valiosa y permite el mejoramiento continuo					
NOMBRES Y APELLIDOS			CEDULA		
CARGO			PROCESO		
FECHA DE INGRESO		FECHA DE RETIRO			
TIPO DE RETIRO (marque con una x)					
RENUNCIA	CONTRATO TERMINO FIJO	TERMINACION DEL CONTRATO SIN JUSTA CAUSA	TERMINACION DEL CONTRATO CON JUSTA CAUSA	TRMINACION DEL CONTRATO EN PERIODO DE PRUEBA	OTRO
MOTIVO DEL RETIRO (selecciones una o varias razones por las cuales se produce el retiro valorándolas de 1 a 5 siendo 1 la de mayor peso y 5 la de menor)					
MEJOR OPCION LABORAL	SALARIO	INCOMPATIBILIDAD CON EL JEFE	INCOMPATIBILIDAD CON LAS FUNCIONES DESIGNADAS	FALTA E ENTRENAMIENTO	HORARIOS
DIFICULTADES CON COMPAÑEROS	MODIFICACION DE CONDICIONES PACTADAS	FALTA DE IDENTIFICACION CON LA EMPRESA	NO VE CRECIMIENTO LABORAL	CARGA LABORAL	ESTUDIOS
NO ES RECONOCIDA SU LABOR	INCOMPATIBILIDAD ENTRE SUS FUNCIONES LABORALES Y FAMILIARES	DISTANCIA CASA TRABAJO	NO CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS REQUERIDAS PARA HACER SU ROL	NO HUBO ADAPTACION AL CARGO	OTROS
OBSERVACIONES (marque con una x mínimo 2)					
MEJORES HERRAMIENTAS ()	MEJOR INDUCCION ()	MEJORES BENEFICIOS ()	MEJOR CLIMA LABORAL ()	BUEN TRATO DEL DEJE INMEDIATO ()	ESTILOS DE LIDERAZGO ()
BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS ()	REVISAR CARGA LABOTAL ()	RECONOCIMIENTO A LA LABOR ()	REVISION DE LAS FUNCIONES DEL CARGO ()	MEJORAR INDUCCION ()	ACTIVIDADES PARA LA SALUD DE TRABAJADORES ()
OTRO:					

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

FIRMA DEL ENTREVISTADO

CC.

CC.

Barranquilla: Cra 49C N° 85 - 17 Barrio San Vicente. Teléfonos: (095) 3736205 - 3739292 Celulares: 3153064443 - 3145027777 - barranquilla@medicinaintegralips.com
 Santa Marta: Calle 21 N° 12 - 45 Barrio Alcazares. Teléfonos: (095) 4211449 Celular: 3145029999 - santamarta@medicinaintegralips.com
 Cartagena: Calle del albercon Cra. 21C N° 29D - 31 Teléfonos: (095) 6666499 - 6901488 Celular: 3145028888 - cartagena@medicinaintegralips.com
 Montería: Calle 26 N° 5 - 36 local 2. Teléfono: (094) 7815629 Celular: 3145024444 - monteria@medicinaintegralips.com
 Sincelejo: Cra 14 N° 22 - 28 Barrio Mochila. Teléfonos: (095) 2761315 - 2765004 Celular 3145025555 - sincelejo@medicinaintegralips.com
 Bucaramanga: Calle 62 N° 30 - 100 Barrios Conucos. Teléfonos: (097) 6978422 Celular 3145026666 - bucararamanga@medicinaintegralips.com
 Cali: Cra. 39 N° 5A - 36 Teléfonos: 4837230 - 4837217 Celular: 3175150879 - calii@medicinaintegralips.com
 Manizales: Cra 23C N° 64-59 Barrio Palogrande. Teléfonos: 8900880 - 8900775 Celular: 2164209880 - manizales@medicinaintegralips.com
 Pereira: Cra. 18 N° 12 - 75 Megacentro Pinares Consultorios 707, 708 Y 709. Teléfono: 3413491 Celular: 3174358838 - pereira@medicinaintegralips.com
 www.medicinaintegralips.com



Anexo 2

Grupo Focal

Fuente: propia

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS INFORME DE PRÁCTICA GRUPO FOCAL Determinación de la principal causa y los costos que genera la rotación del personal y el plan de mejoramiento para eliminar la causa	
GRUPO FOCAL Objetivos	
<p>Determinar las causas y costos de la rotación del personal desde la perspectiva de los participantes del grupo focal</p> <p>Definir en conjunto una propuesta de mejoramiento para eliminar la causa de la alta rotación del personal en la IPS</p> <p>El Grupo focal está estructurado la caracterización</p>	
TITULO DEL INFORME	Causas y costos de la rotación del personal en los años 2017-2019 en la empresa Medicina Integral IPS S.A
CARACTERIZACION	
FACTORES ENCONTRADOS	<p>Los factores encontrados dentro de la revisión y tabulación de la información obtenida de las entrevistas de retiro realizadas a los funcionarios en los años 2017-2019</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otra opción laboral: el empleado se retira porque encontró un trabajo con mejores condiciones, donde es tiempo completo y es por contrato a término indefinido y no por prestación de servicios. 2. Incompatibilidad entre las funciones laborales y familiares: aquí se plasman los retiros por las diferentes situaciones familiares que no le permitieron al empleado seguir ejerciendo su cargo. 3. No adaptación al cargo: en esta categoría, se incluyen los empleados que renunciaron porque no pudieron cumplir con las funciones competentes que trae el cargo, debido a factores como falta de capacidades o inadecuadas capacitaciones por parte de la IPS

FACTORES ENCONTRADOS	<p>4. Clima organizacional: en esta categoría se incluyen las renunciaciones de los empleados debido al mal ambiente laboral</p> <p>5. sobre carga laboral: se incluyen las renunciaciones de las personas que refieren que las funciones realizadas no pueden ejecutarse en el tiempo laboral o que se les ha incluido funciones adicionales a las contratadas</p>
-------------------------	---